

Alfonso, Laura Inés

Desarrollo de una manual de puestos, para el área de producción, en una industria alimenticia de la provincia de Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección Estratégica de
Recursos Humanos**

Director: Lesta, Luis Marcelo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Trabajo final

**DESARROLLO DE UN MANUAL DE PUESTOS, PARA EL ÁREA DE
PRODUCCIÓN, EN UNA INDUSTRIA ALIMENTICIA DE LA PROVINCIA DE CORDOBA**

Alumna: **Lic. Laura Inés Alfonso**

Asesor: **Lic. Esp. Marcelo Lesta**

Córdoba, 2019

RESUMEN

Institución: Instituto de Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Córdoba.

Título: Fortalecimiento de los procesos de RRHH a partir del desarrollo de un manual de puestos en una industria alimenticia de la provincia de Córdoba.

Autor: Alfonso, Laura Inés

E-mail: laualfonso@hotmail.com

Ciudad: Córdoba

Año: 2019

El presente trabajo final, centró su foco en fortalecer los procesos del área de recursos humanos, de una industria alimenticia de Córdoba, partiendo de la elaboración de una herramienta básica; el manual de puestos. La característica principal de este manual de puestos es que obliga a sentar las bases para fortalecer y alinear todos los procesos del área de Recursos Humanos a la estrategia de la organización, buscando lograr una verdadera ventaja competitiva dentro de la compañía y en la industria del negocio.

La atención se focalizó en crear una propuesta a medida de la empresa, que sea el punta pie inicial para formalizar y fortalecer los procesos del área de recursos humanos, siendo esta la deficiencia que hoy en día enfrenta la organización. A partir del manual de puestos desarrollado, se busca sentar las bases para nutrir, alinear y agregar valor a los distintos procesos del área de recursos humanos y en consecuencia contribuir en mejoras en la toma de decisiones del negocio.

Se busca con la propuesta no solo generar valor agregado para la consecución de los objetivos de la compañía, si no también mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores que la conforman, al contar con procesos y objetivos claros sobre lo que se requiere de cada uno de ellos.

A lo largo de este trabajo, junto con material bibliográfico para abordar conceptualmente el tema bajo estudio, se analizó la estructura y diferentes puestos del departamento de producción de la industria Del Pilar, se realizó un relevamiento de sus objetivos organizacionales y se realizó un diagnóstico de la problemática actual. Como propuesta de mejora se logró desarrollar un manual de puestos, para el área de producción, una herramienta que sin dudas ayudará a fortalecer los procesos de recursos humanos y en consecuencia a tomar mejores decisiones alineadas a la estrategia del negocio, contribuyendo también en el orden y estandarización de los procesos de producción.

Será en adelante responsabilidad del profesional de recursos humanos en conjunto con el área de producción actualizar esta herramienta, en tanto la empresa siga evolucionando y cambiando sus metas organizacionales. La actualización de la herramienta

propuesta, debe constituirse en una acción permanente para que sus efectos tengan perdurabilidad.

ÍNDICE

| | |
|---|---------|
| Introducción | Pág. 5 |
| Objetivos | Pág. 6 |
| Capítulo I: Marco Teórico | Pág. 7 |
| 1 - Alineación estratégica | Pág. 7 |
| 2 - Administración Estratégica de Recursos Humanos | Pág. 7 |
| 3 - Cultura, Estrategia y Estructura Organizacional | Pág. 8 |
| 4 - Perfil de Puesto | Pág. 8 |
| 5 - Descripción y Análisis de Puestos | Pág. 8 |
| 6 - Objetivos de la descripción y el análisis de cargos | Pág. 9 |
| 7 - Tipos de Descripciones | Pág. 10 |
| 8 - Procedimiento para llevar a cabo el análisis de los puestos | Pág. 11 |
| 9 - Reglas Generales para preparar las Descripciones | Pág. 12 |
| 10 - Indicadores para el Área de Producción | Pág. 13 |
| Capítulo II: La Empresa | Pág. 15 |
| Marco Histórico – Contexto | Pág. 15 |
| Misión | Pág. 15 |
| Visión | Pág. 16 |
| Valores | Pág. 16 |
| Objetivos Estratégicos | Pág. 16 |
| Capítulo III: Metodología y Diagnóstico | Pág. 18 |
| Capítulo IV: Plan de Acción de Mejora | Pág. 23 |
| Manual de Puestos | Pág. 24 |
| Conclusión | Pág. 59 |
| Bibliografía | Pág. 61 |
| Anexo | Pág. 62 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final se enfoca en fortalecer los procesos de recursos humanos de una industria alimenticia, Panificadora Del Pilar, a partir de la creación de una herramienta conocida en el contexto de los Recursos Humanos: El manual de puestos. Como afirma Alles (2009) es la base imprescindible para trabajar en Recursos Humanos ya que es la piedra fundamental de los distintos subsistemas del área. Alles (2009) sostiene que, para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y por último para remunerarlo se debe actuar con relación a algo y ese algo es la descripción del puesto. También, Alles (2009), agrega que cualquier departamento de recursos humanos con independencia de su complejidad, tamaño y de su evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de esas herramientas es la descripción de los puestos.

A lo largo de este trabajo, se desarrollará un manual de puestos para el área de producción de Panificadora Del Pilar que contribuya en a mejorar la productividad de los equipos de trabajo del área, partiendo del fortalecimiento de los procesos de recursos humanos. Se espera que el responsable de recursos humanos y principalmente el líder del área de producción, cuenten con información indispensable para encarar con perspectivas de éxito las diferentes tareas del área buscando siempre aumentar los esfuerzos del personal para la consecución de sus objetivos y los de la compañía, convirtiendo también de esta forma la gestión de recursos humanos en una gestión estratégica. Miriam Rojas (2014), afirma que el término gestión estratégica de recursos humanos es porque se espera alcanzar el objetivo que la gestión de recursos humanos integre la estrategia organizacional y no sea solamente un conjunto de técnicas aplicables en el manejo diario del capital más valioso con el que cuentan las organizaciones: el humano.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar un manual de puestos, para el área de producción de Panificadora Del Pilar.

Objetivos específicos

- 1- Conocer cuáles son y cómo se llevan adelante los actuales procesos de RRHH
- 2- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa
- 3- Releva y describir las funciones y responsabilidades pertinentes a cada puesto del área de producción junto con las competencias requeridas para cada puesto.
- 4- Identificar los KPI esperados para el área de producción para la gestión en cada puesto de trabajo
- 5- Indicar el tiempo esperado de capacitación para cada puesto de trabajo del área de producción.

Capítulo I.: MARCO TEÓRICO

1. Alineación estratégica

Miriam Rojas (2014) afirma que la gestión de recursos humanos de las organizaciones surge como un área de soporte a la gestión organizacional generando así un valor agregado en busca de la eficiencia en la aplicación de la estrategia del negocio.

También Miriam Rojas (2014) sostiene que el desempeño de la gente que compone una organización y que ocupan puestos diferentes dentro de ella, es un factor estratégico crítico en la alineación de recursos humanos con la estrategia del negocio, medirlo permite obtener información útil para el análisis tanto de recursos humanos como de la empresa en su conjunto. El análisis de los resultados sobre desempeño brinda la posibilidad de accionar adecuadamente para disminuir debilidades o potenciar las fortalezas relacionadas al personal.

La alineación estratégica no es solo una actividad de planeación, implica un trasfondo profundo de filosofía empresarial que debe incluir el entendimiento y la convicción, por parte de los directivos, de la importancia de saber cómo se crea valor en una empresa, y de la necesidad de incorporar las competencias intelectuales y prácticas que hacen falta para construir el camino hacia una visión organizacional compartida (Senge, 1995)

2. Administración Estratégica de Recursos Humanos

Siguiendo con lo expuesto por Miriam Rojas (2014) para la administración estratégica de recursos humanos es primordial tomar como referencia inicial a la estrategia empresarial para definir su propia estrategia, además definir su misión desde la misión organizacional y de allí elaborar políticas y objetivos propios del área. Los valores de la organización y los estándares de conducta son de relevancia para el diseño de las herramientas que aplicará la gestión de recursos humanos.

Miriam Rojas (2014) afirma que las funciones de recursos humanos deben estar orientadas a desarrollar y aplicar metodologías y procesos que permitan maximizar la calidad de las personas en la organización. Todas las funciones deben permitir de manera interrelacionada reforzar el rendimiento de los trabajadores. Las personas con sus conductas, su manera de accionar, son las que plasman la estrategia ayudando a que se conviertan en

realidad las ideas y los propósitos de los propietarios y directivos de la empresa y de ello se infiere que también pueden destruir valor con conductas no acorde a las esperadas. Mantener la alineación es lo que propiciará adecuados resultados, es la forma de crear una red estratégica que entreteja todo el sistema de RRHH al proceso empresarial.

3. Cultura, Estrategia y Estructura Organizacional

Rimsky (2005) explica que la misión y visión de una organización establecen la cultura empresarial, la cual se genera por su historia, sus ideologías y sus normas las cuales establecen el tipo de administración que la empresa tendrá y el estilo gerencial.

Establecida la estrategia organizacional se puede determinar la estructura organizacional de la empresa. Parte de esa estrategia es la estrategia de recursos humanos “la empresa no podrá llevar a cabo su cometido sin personal, que es el motor de la empresa, por lo que la estrategia de recursos humanos establece las normas para que el motor funcione. La estrategia de recursos humanos incluye la selección y reclutamiento de personal, desarrollo organizacional y de recursos humanos, la administración del desempeño, las relaciones laborales y la remuneración” Rismky (2005, pág.4)

4. Perfil de Puesto

La definición del perfil según Martha Alles (2016) implica la acción por la cual se definen todas las características que una persona debe tener para ser seleccionada como nuevo colaborador en un puesto de trabajo específico.

El descriptivo del puesto para Martha Alles (2016) será el documento base para la recolección de información destinada a elaborar el perfil de la búsqueda.

5. Descripción y Análisis de Puestos

“Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especificación de funciones” (Idalberto Chiavenato, 2000, pág.30).

Continuando con el mismo autor, la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. Es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder gestionar los recursos humanos empleados en ellos.

Cargo “un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama. Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama” (Idalberto Chiavenato, 2000, pág. 30).

Descripción de puestos “proceso que consiste enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ocupación (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (por que lo hace)” (Chiavenato, 2000, pág. 31).

El Análisis de los puestos sostiene Idalberto Chiavenato (2000) se realiza una vez que se identifica el contenido de un cargo, se pasa analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y análisis de cargos están estrechamente relacionados en su finalidad y en el proceso de obtención de datos; a pesar de esto están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

6. Objetivos de la descripción y el análisis de cargos

Idalberto Chiavenato (2000) afirma que los objetivos del análisis y descripción de puestos son muchos, y constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos, entre ellos se puede citar:

- ✓ Ayudar a la elaboración de los anuncios, elegir donde debe reclutarse, etc. como base para el reclutamiento del personal
- ✓ Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección de personal
- ✓ Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal
- ✓ Determinar las franjas salariales, como base para la administración de salarios
- ✓ Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional
- ✓ Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones
- ✓ Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial

También Sackmann Bengolea y Suarez Rodríguez (2000) afirman que el análisis de tareas es muy importante porque suministra datos que indican claramente que es lo que se hace en un puesto y que características deben poseer los trabajadores que se ocupan o se ocuparan de él. Son datos importantes para determinar con bastante aproximación los perfiles de los candidatos en una búsqueda de personal. Brinda también una visión bastante precisa de las necesidades de capacitación o entrenamiento. En cuanto a la evaluación del desempeño, los superiores al conocer el puesto, han de poder saber en qué medida el evaluado alcanza a cubrirla o superarla.

7. Tipos de Descripciones

Según los autores Sackmann Bengolea y Suarez Rodríguez (2000) clasifican a las descripciones de puestos en 2:

- 1- Genéricas: son las que describen el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas.
- 2- Específicas: son las que señalan deberes y tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros, muestran con claridad los métodos utilizados, los deberes y límites de responsabilidad

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará la descripción de puestos de tipo específica ya que se pueden obtener mayores datos y detalles de un puesto. Según Sackmann Bengolea y Suarez Rodríguez (2000) los datos que se pueden obtener son:

Nombre del puesto

Dependencia del puesto

Supervisión ejercida

Funciones básicas

Funciones principales

Funciones secundarias

Principales responsabilidades

Relaciones con otros empleados

Requisitos

8. Procedimiento para llevar a cabo el análisis de los puestos

Rimsky (2005, pág. 30) recomienda diferentes procedimientos para llevar a cabo las descripciones y análisis de los puestos:

- 1- Observación Directa: observar el trabajo que se está haciendo. Si fuera necesario se pueden hacer algunas preguntas aclaratorias al trabajador, pero fundamentalmente la información se obtiene de la observación.
- 2- Datos y Anotaciones: solicitarle al ocupante del puesto que haga anotaciones sobre su trabajo en un periodo de tiempo.
- 3- Consultas Técnicas: Recabar información de una serie de fuentes; ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema.
- 4- Entrevistas Individuales: es uno de los procedimientos más utilizados. Consiste en entrevistar al ocupante del puesto y hacerle preguntas hasta conocer las tareas regulares, los requisitos, el alcance de las responsabilidades y las condiciones de trabajo en que el puesto se desempeña. Es importante que las preguntas estén bien formuladas, que estén en la secuencia adecuada y que se le dé al entrevistado tiempo para contestarlas. Una vez que se tienen todas las respuestas conviene comentar la información con el supervisor directo.
- 5- Entrevistas Grupales: se puede seleccionar a todos los ocupantes del puesto y se les entrevista colectivamente o a un grupo representativo de ocupantes. Se utiliza cuando el puesto tiene varias posiciones y conviene obtener las respuestas de más de uno de los ocupantes.

- 6- Cuestionarios: someter al ocupante del puesto a un cuestionario en donde se consignan todas las preguntas que se estiman necesarias para conocer el puesto y se hace llegar al ocupante dándole tiempo para responder. Es el procedimiento más completo. Los cuestionarios pueden ser de dos tipos: abiertos y estructurados.
Cuestionarios abiertos: contiene una serie de preguntas generales que el ocupante del puesto debe responder.
Cuestionario Estructurado: contiene una serie de preguntas sobre el puesto que limitan las respuestas a una serie de respuestas predeterminadas.
- 7- Entrevista de validación: entrevista con el jefe para validar lo que haya dicho el ocupante del puesto.

9. Reglas Generales para preparar las Descripciones

Rimsky (2005, pág. 72) establece 16 reglas para aplicar en la descripción de puestos

1. El lenguaje debe ser simple, claro, objetivo y conciso
2. La descripción se debe escribir en tercera persona del presente
3. Los enunciados deben ser breves
4. Los párrafos deben iniciarse con verbos
5. Estilo Telegráfico
6. Combinación de párrafos
7. Las descripciones se escriben en sentido positivo
8. Porcentaje de tiempo en las diferentes tareas
9. La duplicidad de enunciados debe evitarse
10. El detalle de las tareas no debe convertirse en una larga lista
11. La descripción debe corresponder a la forma como el trabajo se desarrolla en la actualidad
12. Los rasgos característicos de un buen ciudadano se dan por descontados
13. Debe evitarse evaluar un puesto mientras se describe
14. Las descripciones se elaboran independientes de otras
15. La descripción debe incluir solo los requisitos para el puesto descrito
16. La descripción no debe incluir detalles minuciosos

10. Indicadores para el Área de Producción

¿Qué es un indicador de gestión?

La Real Academia Española, define indicador como “que indica o sirve para indicar” (rae.es) y si a esto se le suma el calificativo gestión, que menciona el Dr. D’Elia, (2007, pág. 14) es la “acción y efecto de administrar una empresa” se tiene una definición conceptual completa y fácil de entender. A su vez siguiendo con el autor, añade que hay que operacionalizar el concepto para poder trabajar con él; en tal sentido define indicador de gestión como “la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño que una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso” (Dr. D’Elia, 2007, pág. 14).

Siguiendo con lo expuesto por el autor D’Elia, sostiene que en la construcción de indicadores de gestión se deben tener en cuenta los siguientes elementos para garantizar su adecuado uso:

- 1- La definición: “expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar, debe ser expresado de la forma más específica posible” (Dr. D’Elia, 2007, pág. 15).

Ejemplos de definiciones de indicadores

- Porcentaje de defectos por unidades producidas
- Cantidad de productos defectuosos/semana
- Número de accidentes/mensuales
- Cantidad de sugerencias/trabajador
- Porcentaje de áreas que cumplen el patrón de limpieza
- Numero de facturas cobradas antes de los 45 días de vencimiento
- Cantidad de informes retrasados
- Errores por informe

- 2- El objetivo: “debe expresar el para qué queremos gerenciar el indicador seleccionado. Expresa la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.”). Permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección” (Dr. D’Elia, 2007, pág. 16).
- 3- Los niveles de referencia: “el acto de medir se realiza mediante la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador”. Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver (Dr. D’Elia, 2007, pág. 16).

Niveles de referencia:

- Histórico
 - Teórico (dado por el fabricante del equipo, es un dato de diseño)
 - Competencia
 - Técnicas de consenso
 - Estándar (estudio de métodos y de medición del trabajo)
 - Requerimiento de los usuarios
 - Nivel de la competencia
 - Planificado
- 4- La responsabilidad: “necesidad de especificar y clarificar a quien o quienes le corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización frente a la información que nos está arrojando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias elegidas” (Dr. D’Elia, 2007, pág. 20).
 - 5- Los puntos de lectura e instrumentos: “obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que se hagan. En el caso de procesos físicos se debe garantizar la calidad de los sensores utilizados, en el caso de los procesos administrativos la idoneidad de la encuesta o la hoja de ruta, así como la claridad del procedimiento a fin de garantizar la idoneidad del dato obtenido” (Dr. D’Elia, 2007, pág. 21)
 - 6- La periodicidad: “cada cuanto tiempo se hace la lectura?, ¿cómo se presentan los datos? ¿Cuándo hacer la medición? La periodicidad es uno de los aspectos clave a resolver para construir los gráficos de corrida de tiempo y estudiar la existencia de tendencias en el desarrollo del proceso” (Dr. D’Elia, 2007, pág. 22).
 - 7- El sistema de procesamiento y toma de decisiones: “es el que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas se presenten adecuadamente al momento de la toma de decisiones. Sistema de procesamiento debe ser ágil y rápido para asegurar *feedback* adecuado. Un buen reporte para tomar decisiones debe tener no solo el valor actual del indicador, sino su nivel de referencia, así como un menú de posibles alternativas de acción frente a una desviación determinada” Dr. D’Elia (2007, pág. 22)
 - 8- Las consideraciones de gestión: “enriquecer el conocimiento permanentemente fruto de la experiencia acumulada” (Dr. D’Elia, 2007, pág. 23)

Capítulo II.: LA EMPRESA

Marco Histórico - Contexto

Panificadora Del Pilar S.R.L, en adelante Del Pilar, es una empresa mediana, de origen familiar actualmente gestionada por la tercera generación, que tiene más de 150 años en el mercado cordobés. Se dedica a la producción y comercialización de productos de panificación y cuenta con una amplia línea de productos (panificados, pastelería, confitería, salados, navideños). Hace aproximadamente 6 años no solo fabrica y brinda productos, sino que también brinda servicios al lanzar “Del Pilar Café” un concepto de negocio que integra la tradicional panadería con bar. Panificadora Del Pilar en estos momentos cuenta con 7 puntos de venta propios distribuidos en la ciudad de Córdoba y más de 150 empleados. Además de las sucursales propias, cuenta con más de 30 franquicias localizadas en diferentes puntos de la provincia de Córdoba.

Aparejado al crecimiento que fue teniendo la empresa a lo largo de su creación, se ha visto en la obligación de ir creciendo también en cuanto a su estructura organizacional y edilicia. En sus comienzos la producción era realizada y centralizada en su primer y única sucursal, en los últimos diez años da un salto aumentando y sistematizando la producción con maquinaria de última generación, abriendo nuevas sucursales, creando un sistema de franquicias y ampliando el negocio a servicio de bar. En el año 2012 crea una planta industrial especialmente diseñada para procesos productivos, con nueva tecnología de punta y además fabricación de alimentos congelados. Es en la planta industrial, es en donde hoy en día se fabrican todos sus productos y luego son distribuidos hacia los distintos puntos de venta para su comercialización. A partir de estos cambios, la empresa busca aumentar la producción y generar también más puestos de trabajo.

Misión Del Pilar

“Determinar, anticipar y satisfacer las necesidades de alimentación de la comunidad, elaborando y comercializando productos panificados y de repostería nutritivos y de calidad, reflejando el sabor de lo tradicional a través de procesos eficientes y amigables con el ambiente, apoyado en el valor y desarrollo de las personas que la componen buscando la distinción en el mercado y agregando valor a la comunidad”.

Visión Del Pilar

“Ser una empresa familiar líder y en continuo crecimiento, con presencia local y expansión nacional e internacional, que se distinga por proporcionar calidad de productos elaborados y el servicio de atención requerido por nuestros clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con compromiso empresario”.

Valores compartidos en Del Pilar

- Compañerismo
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Lealtad

Objetivos Estratégicos

- Formalizar los procesos productivos para certificar normas BPM y exportar los productos
- Proteger y mantener en óptimas condiciones al personal

La empresa es consciente que ya no es el negocio familiar pequeño que era a sus inicios y que a mayor crecimiento de lo que va ofreciendo en el mercado, también es mayor el nivel de complejidad interna y a la hora de dirigir y conducir el negocio, como así también el grado de esfuerzo que se debe invertir para que la empresa no pierda competitividad.

La razón de ser de la industria, reflejado en su misión y visión y remarcado por sus directivos, es ofrecer a la sociedad productos de panificación de calidad para lograr competir con las primeras marcas, por ello no solo es importante la materia prima con la que cuenta para elaborarlos si no también, y no menos importante, contar con el personal idóneo que produce tales alimentos que luego saldrán a ser comercializados. Es decir, sin la intervención del personal humano a lo largo de la cadena de producción, por más tecnología y buena materia prima con la que se cuente no se podría llegar al objetivo principal que es la producción de productos de panificación de calidad.

Hoy en día Del Pilar se encuentra buscando la oportunidad de expandirse en el mercado, considerando instalarse con sus productos en el exterior a través de la exportación. En este contexto, está siendo consciente de la necesidad de profesionalización y fortalecimiento de sus procesos derivados del área de recursos humanos con el fin de llevar

adelante una eficiente y estratégica gestión del personal que permita conseguir y mantener sus objetivos.

La responsable de recursos humanos, licenciada en Recursos Humanos, atribuye que hoy en día no se está efectuando una gestión estratégica del personal y que ello se debe en gran medida, a que no cuenta con la información básica de los puestos la cual le resultaría clave para poder facilitar la toma de decisiones, planificar y monitorear la selección, inducción, capacitación y evaluación del personal, generando de esta forma acciones integrales y sistémicas de gestión de capital humano que se alineen con la estrategia del negocio y con los principales objetivos estratégicos. A su vez también le sería útil conocer los KPI diarios del área de producción para poder medir ya que lo que no se puede medir difícilmente se pueda mejorar.

Capítulo III.: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

Metodología

Para la realización del presente trabajo, la metodología se adecuó en base a los objetivos planteados y a los lineamientos del marco teórico expuestos.

En primera instancia se efectuó un análisis de la situación actual a través de la intervención con distintas instancias de entrevistas semi-estructuradas (se previó contar con una guía de preguntas previamente planificadas y elaboradas), dirigidas a diferentes públicos:

- 1- Directorio de Panadería del Pilar: Gerente General (Ver Anexo pág. 61).
- 2- Responsable de RRHH de Panadería Del Pilar (Ver Anexo pág.61)
- 3- Jefe de Producción (Ver Anexo pág.62)

Exposición de la información obtenida en las entrevistas

En primer lugar, se destaca que todas las personas entrevistadas fueron muy amables, predispuestas y generosas a la hora de responder las preguntas; lo cual favoreció a enriquecer cada una de las instancias de entrevistas.

A través de las entrevistas con los diferentes públicos de la organización se pudo detectar que los entrevistados conocen cuales son los objetivos estratégicos del negocio y hacia a donde se dirigen, pero están alarmados porque las decisiones que se toman, con respecto a la gestión del personal, son “a ojo” y no se alinean con los objetivos estratégicos propuestos por el negocio. Todos los entrevistados coinciden que la empresa creció mucho en este último tiempo y necesitan fortalecer los procesos de RRHH para poder hacer frente a las metas que se quieren alcanzar.

El gerente general comenta que son muchos los empleados que se encuentran en el área de producción y si las acciones, vinculadas a la gestión del personal, no están estandarizadas y formalizadas se da lugar a la improvisación y variabilidad y en ese contexto no hay excelencia para seguir creciendo.

Las acciones de recursos humanos, pese a que la responsable del área de RRHH conoce la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, no están alineadas puesto que se hacen de manera informal sin ninguna planificación, formalización, seguimiento y medición.

La responsable de RRHH comenta que no conoce en detalle las tareas que se realizan en el área de producción y los perfiles de los puestos y que por consiguiente sus decisiones se basan más en una percepción. En consecuencia, expresa que le sería de mucha utilidad contar con una herramienta que le permita conocer a fondo los distintos puestos y perfiles para poder tomar decisiones asertivas, que reflejen lo que realmente quieren y desean y a su vez de allí se desprendan todos los procesos del área de RRHH para buscar la alineación entre ellos y con la estrategia empresarial.

Al consultar a la responsable de RRHH por los procesos del área, nos comenta que la selección y la inducción se hacen de manera igual para todos los puestos, en base a los CV en papel que recibe se hace un filtro tomando como criterio: secundario completo excluyente y disponibilidad full time para turnos rotativos, luego entrevista presencialmente en grupo para conocerlos, selecciona y envía a preocupacional. Una vez que la persona ingresa, en su primer día, se le hace firmar toda la documentación para el armado del legajo personal, se le explica y entregan las normas de convivencia y pautas generales de la firma, se le entrega la ropa de trabajo y a posterior el jefe de planta, que recién ese día conoce al trabajador, decide en que puesto se va a desempeñar. El ingresante obtiene la capacitación en el puesto de trabajo en base a lo que el supervisor o el referente le explica de manera informal. La responsable de RRHH agrega, que muchas veces al poco tiempo que ingresa una persona termina yéndose porque no se adaptó al puesto o no era el trabajo que la persona esperaba o no sabía cómo realizar la tarea, a su vez comenta que al ingresar la mayoría de los empleados en sus primeros meses tienden a bajar su nivel de compromiso con la empresa viéndose manifestado en llegadas tardes, descuido de herramientas y uniforme de trabajo, faltas injustificadas.

La responsable de RRHH también comenta que no hay evaluaciones de desempeño, por consiguiente, no hay registros objetivos de quienes son los empleados que mejor se desempeñan en base lo esperado por el puesto, el jefe de planta sabe quiénes son los que mejor trabajan, pero en base a una percepción ya que no tiene una herramienta que permita evaluarlos de manera formal para luego poder darles un feedback.

Los entrevistados coinciden también que no hay métricas ni registros de KPI en el área de producción lo que les dificulta saber de una manera objetiva como viene siendo el

desempeño de un momento a otro en base a lo esperado y en donde hay que mejorar, entienden que el absentismo es alto, la merma es alta, los accidentes son altos, pero no hay nada que permita medir y registrar objetivamente de un tiempo a otro estos indicadores. La responsable de recursos humanos comenta que es consciente que si los mandos responsables de la industria no conocen los KPI y su evolución, los ocupantes de los puestos difícilmente los conozcan y en consiguiente trabajen y se comprometan en dirección para mejorarlos.

Los entrevistados concuerdan en que es necesario fortalecer los procesos del área de recursos humanos para que las decisiones que se tomen sean asertivas y alineadas con los objetivos de la organización y no de manera informal e improvisada como se viene presentando.

Diagnóstico

Luego de haber realizado las entrevistas y analizado las respuestas obtenidas nos permitió conocer el panorama actual de Panadería Del Pilar, arribando a las siguientes conclusiones diagnósticas:

La empresa actualmente no cuenta con procesos formales de recursos humanos. Las tareas que realiza el área no están planificadas estratégicamente para tener un impacto positivo en las metas esperadas en el corto y largo plazo.

La organización, no cuenta con un manual de puestos en donde este detallado, de manera formal, que es lo que se espera de cada persona que ocupa un puesto dentro de la estructura productiva. Por consiguiente, no está pudiendo alinear a partir de allí todas las demás acciones de Recursos Humanos y pudiendo generar un valor agregado por parte del área de Recursos Humanos para la consecución de los objetivos de la industria.

Al no contar con las descripciones y perfiles de puestos, el área de recursos humanos no puede saber, con mayor exactitud, si la persona que selecciona se va a poder adecuar al puesto y a la industria y por consiguiente perdurar en el tiempo.

El proceso de selección que actualmente lleva adelante Del Pilar es informal, no se evalúan los conocimientos, habilidades, capacidades ni competencias de la persona y a su vez no está basado en las necesidades del puesto ya que primero se selecciona al empleado y luego se lo ubica en el puesto a criterio del jefe de planta que no lo ha entrevistado. Lo

óptimo sería, detectar las necesidades del puesto que se requiere cubrir y seleccionar a la persona que a priori que mejor se adecue al puesto por sus competencias y alineación con los valores del Del Pilar.

La Inducción de la persona que ingresa a Del Pilar es muy general ya que solo se basa en la firma de documentación para el legajo personal e introducción a las normas de convivencia, esta pudiera ser formalizada con un programa de inducción que incluya diferentes temáticas de la empresa y del puesto en particular, que propicien las condiciones para que el empleado desde un primer momento se sienta integrado, valorado y comprometido con la organización, a su vez como parte de la inducción incluir la capacitación formal del puesto a desempeñar por parte del jefe directo, alimentada por la descripción y perfil del puesto específico que va a ocupar la persona, antes que llegue a su puesto de trabajo haciendo que a priori la curva de aprendizaje sea más corta que abarque todo los aspectos que hacen al puesto, buscando lograr que el compromiso y los conocimientos de la persona que ingresa se afiancen y perduren.

El área de producción no cuenta con KPI esto ayudaría a medir, conocer y monitorear cómo se encuentra la empresa frente a ciertos indicadores de desempeño, productividad, absentismo, accidentes de trabajo, merma, etc. y en base a ello poder evolucionar de

un momento a otro pudiendo tomar las medidas proactivas necesarias y mejorar la situación en tiempo y forma. También fomentar la comunicación de los indicadores diarios producidos a los ocupantes de los puestos para que conozcan en donde se encuentran y hacia donde se quiere llegar incitando de esta manera a que se sientan parte, responsables y comprometidos en mejorarlos, marcándoles el rumbo.

Del Pilar no cuenta con un sistema para evaluar al personal, a posterior, sería oportuno a partir de las descripciones de los puestos, desarrollar un instrumento para poder evaluar al personal y así otorgar feedback, dar la oportunidad de mejorar, motivar y retener a los empleados identificados como los de mejor desempeño.

En conclusión, la empresa está invirtiendo tiempo y recursos monetarios realizando acciones de recursos humanos informales, desalineadas con la estrategia del negocio y sin seguimiento que no contribuyen en la consecución eficiente de los objetivos de la empresa como así tampoco en los objetivos de los empleados. Se visualiza una cultura donde predomina la improvisación. Por consiguiente, el desarrollo de un manual de puestos como propuesta de valor es necesario ya que permitirá fortalecer y alinear los procesos del área de recursos humanos en pos de lograr la mejora en la toma de decisiones, alineación y

cumplimiento con las metas de la organización como así también en simultáneo mejorar la gestión de los recursos humanos.

Un fortalecimiento de los procesos de recursos humanos contribuirá en crear un contexto favorable para la toma de decisiones, fortaleciendo no solo el área de recursos humanos si no también la cultura de Del Pilar en donde se pasará de una cultura de la improvisación a una cultura de la estandarización; con ello se espera también que la productividad aumente ya que la selección, la inducción, capacitación, evaluación del personal estarán formalizados sin dar lugar a la variabilidad. Conocer y comunicar los KPI será de vital importancia para los empleados de la producción para monitorear, estar alertos y hacer sentir parte a cada trabajador en el cumplimiento de los objetivos.

Buscamos que el área de recursos humanos se convierta en una verdadera aliada estratégica de la dirección como soporte para la toma de decisiones. Que se inviertan recursos monetarios y tiempo en acciones que no solo busquen cumplir con los objetivos si no que a su vez al estar fortalecidas desde el inicio agreguen valor.

Capítulo IV.: PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA - PROPUESTA

Fortalecer los procesos de recursos humanos de la industria “Del Pilar” partiendo del desarrollo de un manual de puestos para el sector de producción.

Con la utilización adecuada de esta herramienta, se facilitará y será el punta pie inicial, para llevar adelante un proceso de selección a medida y alineado con la estrategia del negocio también contribuirá en fortalecer la inducción, capacitación, alineación con los valores, evaluación del personal y productividad de los empleados asegurando un futuro competitivo de la empresa.

Para llevar adelante la creación de la propuesta, se dividirá en dos etapas:

- 1- Etapas de planificación: se determinan los puestos críticos a describir, localización de los mismos en el organigrama y tipo de formulario para recopilar los datos del puesto.
- 2- Etapas de ejecución: recolección de los datos de los puestos a través de distintas instancias de entrevistas con:
 - Jefe de planta
 - Personal que ocupa cada puesto
 - También en esta etapa se efectuará la redacción de las descripciones de puestos y presentación de las mismas al responsable de producción y RRHH.

En esta etapa también, se definirán en conjunto con el jefe de planta y responsable de Recursos Humanos las competencias requeridas por cada puesto y los KPI que se comenzarán a medir, dar a conocer y comunicar su grado de cumplimiento mediante rotafolios en cada área del Departamento de Producción.

Para complementar las instancias de entrevistas, a la hora de recolectar los datos de cada puesto, se realizará una observación de campo con el fin de prestar atención a como es la dinámica de trabajo de la persona que ocupa cada puesto y aportar así información para la elaboración del perfil de dicho puesto.

Del Pilar

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Supervisor/a de Producción Turno Mañana

Departamento: Producción

Es supervisado por: Jefe de Planta

Supervisa a: Referente y operarios de producción

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto: Laura Alfonso

Fecha de Análisis del Puesto: 08/11/2019

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual

6 a 14 hs

Fijo



Rotativo



Jornada

Continua



Discontinua



Prolongación de la jornada

Sí

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: variable (pasar de sectores con temperaturas -26° a sectores con temperaturas de 38°)

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | | x | |
| Cortaduras | | | | x |
| Mutilaciones | | | | x |
| Quemaduras | | | x | |
| Golpes | | | | x |
| Electricidad | | | | x |
| Raspaduras | | | | x |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | | | x |
| Oídos | | | | x |
| Vista | | | | x |
| Sist. Respiratorio | | | x | |
| Columna | | | x | |

Esfuerzo Físico y/o Mental

Es un puesto que ocasionalmente pudiera llegar a tener esfuerzo físico si tuviera que colaborar con algun puesto operativo.

Es un puesto que tiene un nivel moderado de esfuerzo mental ya que tiene que manejar ordenes de producción y gestionar personal

CONTENIDO DEL PUESTO**RESUMEN DEL PUESTO**

El objetivo principal del puesto es determinar y comunicar la orden de producción, monitorear a los puestos operativos, velando por la producción de los productos en tiempo y forma

TAREAS DEL PUESTO

- 1- Realizar ordenes de producción mediante una planilla de excel con el fin de dar inicio al proceso de producción y contar con stock de ese producto, es una tarea de frecuencia diaria.
- 2- Comunicar diariamente, de manera verbal, la orden de producción a cada puesto operativo de la empresa para que se de inicio al proceso de producción.
- 3- Asegurar que el personal cumpla con la limpieza y orden del área, lo realiza a través de la observacion recorriendo las áreas 2 veces al día y completando una planilla.
- 4- Controlar diariamente el desempeño del personal, comparando la producción obtenida en la jornada laboral y la orden de producción del día
- 5- Reportar diariamente, de manea verbal o mediante correo electronico, las novedades del área de producción al jefe de planta para que este en conocimiento
- 6- Realizar entrevistas para la selección del personal para el área de producción
- 7- Capacitar junto al referente, al personal operativo de cada sector, cuando ingresa nuevo personal o cuando hay modificaciones operativas en un producto por ej en el amasado, horneado, etc.
- 8- Colaborar con el área de calidad en el desarrollo de productos

9- Decidir en base a sus conocimientos y criterios las maquinarias que deben ser utilizadas en el día para comenzar con la orden de producción

10- Establecer sanciones para el personal cuando el mismo se desvie de las conductas éticas, normas de convivencias, procedimientos establecidos, faltas injustificadas.

11- Notificar al personal de las sanciones establecidas, haciéndole firmar los comprobantes de sanción

12 - Intervenir en las decisiones de desvinculación del personal cuando sea necesario aportando información sobre desempeño .

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

| | | |
|--|----|--------------------|
| Por toma de decisiones: | si | |
| Por el trabajo de otro: | si | |
| Por materiales, herramientas y máquinas: | si | |
| Por custodia o manejo de dinero o valores: | no | |
| Por información de tipo confidencial: | si | (desvinculaciones) |
| Por la seguridad de las personas: | si | |

PERFIL

Edad Min: 30 Preferentemente
Edad Max: 60 Preferentemente
Sexo: Indistinto
Lugar de Residencia: Córdoba
Estado Civil: Indistinto
Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | x | x | x |
| incompleto | | | |

Terciario: Técnico en alimentos

Universitario: Ingeniero Industrial

CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS:

Tecnología de los alimentos
Maquinaria Industrial
Gestion de Personal

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Manejo de Microsoft Office nivel básico - Nivel básico de Conocimientos Outlook

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

Inglés: básico, lecto comprensión

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria ☒ Desdeable ☐ No Necesaria ☐

EN CASO DE SER NECESARIA

En puesto similar ☒ En el área ☒

ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA

Mínimo 2 años

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes

mas de 1 mes, pero menos de 3 meses

mas de 3 meses, pero mesnos de 6 meses

X mas de 6 meses

KPI

Eficiencia: Producción Real/ orden de producción diaria determinada.

Horas Extras: Tiempo de producción. (no + de 8 hs)

Siniestralidad: "Cero" Accidentes laborales

Absentismo: días perdidos/(jornada laboral x total de trabajadores) x 100

Calidad: piezas buenas/piezas producidas

Scrap: (unidades entrantes - piezas deechos)/ unidades entrantes x 100

COMPETENCIAS ESPERADAS

Responsabilidad

Compromiso

Proactividad e Iniciativa

Prudencia

Conduccion de Personas

Direccion de Equipos de Trabajo

Comunicacion eficaz

Trabajo en Equipo

Orientación a los resultados

Pulcritud

Trabajo en Equipo

Toma de Decisiones

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: **Referente**

Departamento: Producción

Es supervisado por: Supervisor de Producción

Supervisa a: operarios de producción, "cuadrilla"

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto: Laura Alfonso

Fecha de Análisis del Puesto: 08/11/2019

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual 6 a 14 hs Fijo ☒ Rotativo ☐

Jornada

Continua ☒ Discontinua ☐
Prolongación de la jornada Sí

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: variable (pasar de sectores con temperaturas -26° a sectores con temperaturas de 38°)

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | | x | |
| Cortaduras | | | | x |
| Mutilaciones | | | | x |
| Quemaduras | | | x | |
| Golpes | | | | x |
| Electricidad | | | | x |
| Raspaduras | | | | x |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | | | x |
| Oídos | | | | x |
| Vista | | | | x |
| Sist. Respiratorio | | | x | |
| Columna | | | x | |

Esfuerzo Físico y/o Mental

Es un puesto que conlleva esfuerzo físico ya que trabaja en la producción, a su vez también conlleva esfuerzo mental, ya que es el responsable directo del personal a cargo y que se cumplan las Ordenes de producción

CONTENIDO DEL PUESTO**RESUMEN DEL PUESTO**

El objetivo principal del puesto es organizar, delegar y realizar todas las actividades necesarias para cumplir con las ordenes de producción solicitadas por el supervisor de producción.

TAREAS DEL PUESTO

- 1- Recibir la orden de producción, en una carpeta por escrito, por parte del supervisor para dar comienzo a la producción del día
- 2- organizar, delegar tareas en la "cuadrilla a cargo" para cumplir con la orden de producción solicitada
- 3- Realizar diferentes tareas operativas para colaborar con la cuadrilla, cuando sea necesario
- 4- Velar por la limpieza del área a cargo, observando y tomando las acciones necesarias para reparar la limpieza
- 5- Supervisar el personal a cargo en pos del cumplimiento de los objetivos de producción.
- 6- Velar por el cumplimiento de los valores institucionales y conductas del personal a cargo, reportando al supervisor desvíos ocasionados.
- 7- Capacitar al personal de la cuadrilla junto al supervisor de producción

- 8- Monitorear la producción diaria mediante la observación, registros y comunicacion al Supervisor
- 9- Mantener informado al supervisor del grado de cumplimiento de los indicadores de producción
- 10- Velar por el cumplimiento de la utilizacion de los elemento de protección personal
- 11- Reportar faltantes de insumos para la realizacion de la orden de producción

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

| | | |
|--|----|--------------------|
| Por toma de decisiones: | si | |
| Por el trabajo de otro: | si | |
| Por materiales, herramientas y máquinas: | si | |
| Por custodia o manejo de dinero o valores: | no | |
| Por información de tipo confidencial: | si | (desvinculaciones) |
| Por la seguridad de las personas: | si | |

PERFIL

Edad Min: 23 Preferentemente
 Edad Max: 60 Preferentemente
 Sexo: Indistinto, para algunas cuadrillas preferentemente M
 Lugar de Residencia: Córdoba
 Estado Civil: Indistinto
 Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | x | x | |
| incompleto | | | |

Terciario: Dependiente de la cuadrilla se exigirá terciario
 Universitario: -

CONOCIMIENTOS TENICOS NECESARIOS:

Tecnología de los alimentos
Maquinaria Industrial
Gestion de Personal

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

No

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

No

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria ☒ Desdeable ☐ No Necesaria ☐

EN CASO DE SER NECESARIA

En puesto similiar ☐ En el área ☒

ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA

Mínimo 1 años

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes
mas de 1 mes, pero menos de 3 meses
mas de 3 meses, pero mesnos de 6 meses
X mas de 6 meses

KPI

Eficiencia: Producción Real/ orden de producción diaria determinada.

Horas Extras: Tiempo de producción. (no + de 8 hs)

Siniestralidad: "Cero" Accidentes laborales

Absentismo: días perdidos/(jornada laboral x total de trabajadores) x 100

Calidad: piezas buenas/piezas producidas

Scrap: (unidades entrantes - piezas dezechos)/ unidades entrantes x 100

Limpieza del sector: cantidad de recamos por parte del supervisor por supervisión de limpieza

COMPETENCIAS ESPERADAS

Responsabilidad

Compromiso

Proactividad e Iniciativa

Prudencia

Conduccion de Personas

Direccion de Equipos de Trabajo

Comunicacion eficaz

Trabajo en Equipo

Orientación a los resultados

Pulcritud

Trabajo en Equipo

Toma de Decisiones

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: **Horneador/a**

Depratamento: Producción

Es supervisado por: Referente

Supervisa a: -

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto: Laura Alfonso

Fecha de Análisis del Puesto: 08/11/2019

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual 6 a 14 ó 14 a 22

Fijo

☐

Rotativo

☒

Jornada

Continua

☒

Discontinua

☐

Prolongación de la jornada

Sí

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: elevadas, en verano 35° a 38° y en invierno 15° a 20°

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | | x | |
| Cortaduras | | | x | |
| Mutilaciones | | | | x |
| Quemaduras | x | | | |
| Golpes | | | x | |
| Electricidad | | | x | |
| Raspaduras | | | | x |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | | | x |
| Oídos | | | | x |
| Vista | | | x | |
| Sist. Respiratorio | | | x | |
| Columna | x | | | |

Esfuerzo Físico y/o Mental

Es un puesto con considerable esfuerzo físico ya que los carros para insertar en los hornos pesan entre 60 y 75 kg.

Es un puesto que no conlleva esfuerzo mental

CONTENIDO DEL PUESTO**RESUMEN DEL PUESTO**

El objetivo principal del puesto es manejar el horno industrial de cocción a temperaturas comprendidas entre 210º y 250º, según el tamaño y composición del producto.

TAREAS DEL PUESTO

- 1- Controlar a través de la observación, el tiempo de fermentación de los productos
- 2- Recibir los productos de la fermentadora para comenzar a hornear una vez que tienen el nivel de fermentación requerido
- 2- Acomodar manualmente los productos en las bandejas de los carros para luego ser colocados en el horno
- 3- Colocar en horno industrial los carros que contienen las bandejas con los productos listos para comenzar con el proceso de horneado
- 4- Encender y programar los hornos industriales con la temperatura y tiempo requeridos en base al tamaño y composición de cada producto
- 5- Controlar a través de la vista el color que van tomando los productos
- 6- Controlar a través de la vista el volumen del producto para que en caso de desviaciones, tome las medidas correctivas necesarias.
- 7- Controlar la textura de los productos insertando en los productos una herramienta cortopunzante
- 8- Apagar los hornos y extraer los carros con los productos cocinados utilizando los elementos de protección personal necesarios

- 9- Agrega antimoho a los productos con un pincel con el fin de favorecer la conservación de los productos
- 10- Conduce los carros, con los productos, al sector de enfriado a temperatura ambiente donde hay extractores de aire que extraen el calor del lugar con el fin de enfriar la mercadería
- 11- Envansa manualmrnte los productos en bolsas y los coloca en canastos.
- 12- Indentifica los productos embolsados con lote y fecha con el fin de saber con que material ha sido producido y la fecha de elabración

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

| | |
|--|----|
| Por toma de decisiones: | si |
| Por el trabajo de otro: | no |
| Por materiales, herramientas y máquinas: | si |
| Por custodia o manejo de dinero o valores: | no |
| Por información de tipo confidencial: | no |
| Por la seguridad de las personas: | si |

PERFIL

Edad Min: 20 preferentemente

Edad Max: 40 preferentemente

Sexo: Indistinto Preferentemente M

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | x | | |
| incompleto | | | |

CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS:

Buenas Prácticas de Manufactura
Manejo Horno Industrial
Tiempos de cocción según producto

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

no

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

no

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria ☐ Desdeable ☐ No Necesaria ☒

EN CASO DE SER NECESARIA

En puesto similar ☐ En el área ☐

ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA

-

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes
mas de 1 mes, pero menos de 3 meses
X mas de 3 meses, pero menos de 6 meses
mas de 6 meses

KPI

Eficiencia: Producción Real/ orden de producción diaria determinada.

Horas Extras: Tiempo de producción. (no + de 8 hs)

Siniestralidad: "Cero" Accidentes laborales

Absentismo: días perdidos/(jornada laboral x total de trabajadores) x 100

Calidad: piezas buenas/piezas producidas

Scrap: (unidades entrantes - piezas deechos)/ unidades entrantes x 100

COMPETENCIAS ESPERADAS

Responsabilidad

Compromiso

Prudencia

Trabajo en Equipo

Pulcritud

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: *Operario de Mantenimiento*

Departamento: Producción

Es supervisado por: Supervisor

Supervisa a: -

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto: Laura Alfonso

Fecha de Análisis del Puesto: 08/11/2019

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual 6 a 14 ó 14 a 22 ó 22 a 6 hs

Fijo

☐

Rotativo

☒

Jornada

Continua

☒

Discontinua

☐

Prolongación de la jornada

Sí

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: (pasa de sectores con temperaturas -26° a sectores con temperaturas de 38°)

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | x | | |
| Cortaduras | | x | | |
| Mutilaciones | | x | | |
| Quemaduras | | | x | |
| Golpes | | x | | |
| Electricidad | | x | | |
| Raspaduras | | x | | |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | | | x |
| Oídos | | | | x |
| Vista | | | x | |
| Sist. Respiratorio | | | x | |
| Columna | | x | | |

Esfuerzo Físico y/o Mental

Es un puesto con considerable esfuerzo físico ya que implica manipular elementos pesados, subir, bajar, hacer fuerza, destreza física.

Es un puesto que conlleva leve esfuerzo mental ya que tiene que planificar los controles de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo,

CONTENIDO DEL PUESTO**RESUMEN DEL PUESTO**

El objetivo principal del puesto es ejecutar labores o de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las diferentes maquinarias e infraestructura de la industria

TAREAS DEL PUESTO

- 1- Confeccionar un calendario de mantenimiento preventivo de maquinaria e instalaciones anualmente para disminuir las tareas correctivas de todas las maquinarias e instalaciones
- 2- Revisar el estado de las máquinas e infraestructura mediante la observación y al utilización de diferentes herramientas
- 3- Limpiar y colaborar con el personal de limpieza en el mantenimiento de maquinarias e instalaciones para su correcto funcionamiento
- 4- Cambiar, reponer piezas o elementos
- 5- Reparar averías en instalaciones y maquinarias con la utilización de diferentes herramientas
- 6- Instalar maquinaria nueva (montaje, instalaciones eléctricas) mediante la utilización de diferentes herramientas
- 7- Calibrar máquinas mediante distintas herramientas con el fin de prevenir roturas o fallas
- 8- Realizar mediante una planilla en excel, anualmente, el inventario de maquinaria y herramientas para contar con el stock actualizado

- 9- Comunciar al supervisor via mail , cuando sea necesario, de aquellas maquinarias que debe reparar un proveedor externo
- 10- Solicitar autorizacion del supervisor, via mail, para pedir al departamento de compras, la compra de repuestos para maquinarias que hay que reparar
- 11- Registrar en un excel la fecha y detalle de las maquinarias controladas y reparadas a los fines de tener un historial de "service" de cada maquinaria

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

| | |
|--|----|
| Por toma de decisiones: | SI |
| Por el trabajo de otro: | no |
| Por materiales, herramientas y máquinas: | si |
| Por custodia o manejo de dinero o valores: | si |
| Por información de tipo confidencial: | no |
| Por la seguridad de las personas: | si |

PERFIL

| | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Edad Min: | 20 Preferentemente |
| Edad Max: | 40 Preferentemente |
| Sexo: | Indistinto, Preferentemente M |
| Lugar de Residencia: | Córdoba |
| Estado Civil: | Indistinto |
| Disponibilidad para viajes: | No |

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | x | x | |
| incompleto | | | |

| | |
|------------|---|
| Secundario | Técnico |
| Terciario | Técnico en mantenimiento/ mecánica industrial |

CONOCIMIENTOS TENICOS NECESARIOS:

Hornos industriales

Maquinaria industrial

Oficios de mantenimiento industrial

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Excel nivel básico

Outlook

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

no

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria

☒

Desdeable

☐

No Necesaria

☐**EN CASO DE SER NECESARIA**

En puesto similar

☒

En el área

☐**ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA**

al menos 1 año

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes

mas de 1 mes, pero menos de 3 meses

X

mas de 3 meses, pero mesnos de 6 meses

mas de 6 meses

KPI

Efectividad: $(\text{Cantidad de tareas preventivas completadas en término} / \text{Cantidad total de tareas preventivas planificadas}) \times 100$

Proactividad: $\text{Cantidad de horas empleadas en tareas correctivas} / \text{Cantidad de tareas preventivas}$

Horas Extras: Tiempo de producción. (no + de 8 hs)

Siniestralidad: "Cero" Accidentes laborales

Absentismo: $\text{días perdidos} / (\text{jornada laboral} \times \text{total de trabajadores}) \times 100$

Horas. hora en que se da de alta la Solicitud de mantenimiento hasta la hora en que se comienza en la solución del reclamo

COMPETENCIAS ESPERADAS

Responsabilidad

Compromiso

Proactividad e Iniciativa

Prudencia

Comunicación eficaz

Trabajo en Equipo

Puntualidad

Toma de Decisiones

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: **Repostero/a**

Departamento: Producción

Es supervisado por: Referente de Respostería

Supervisa a: -

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto: Laura Alfonso

Fecha de Análisis del Puesto: 08/11/2019

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual 6 a 14 ó 14 a 22 ó 22 a 6 hs

Fijo ☐

Rotativo ☒

Jornada

Continua ☒

Discontinúa ☐

Prolongación de la jornada

Sí ☐

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: buena

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | | x | |
| Cortaduras | | x | | |
| Mutilaciones | | | | x |
| Quemaduras | | x | | |
| Golpes | | | x | |
| Electricidad | | | | x |
| Raspaduras | | | | x |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | | | x |
| Oídos | | | | x |
| Vista | | | x | |
| Sist. Respiratorio | | | x | |
| Columna | | x | | |

Esfuerzo Físico y/o Mental

Es un puesto con considerable esfuerzo físico ya que está de pie durante toda la jornada de trabajo

| |
|-----------------------------|
| CONTENIDO DEL PUESTO |
|-----------------------------|

RESUMEN DEL PUESTO

El objetivo principal del puesto es elaborar diferentes tipos de postres y otros productos de pastelería

TAREAS DEL PUESTO

- 1- Elaborar piezas de pastelería, según la receta, con diferentes ingredientes y utensilios de acuerdo al plan de producción, con el fin de contar con variedad y stock de mercadería
- 2- Preparar las materias primas necesarias según fórmula, mezclando ingredientes, elaborando masas y cremas.
- 3- Hornear masas en horno de pastelería industrial para obtener la masa base
- 4- Decorar aplicando baños, glaseados y otras coberturas a los productos horneados, usando espátulas o pinceles
- 5- Limpiar utensilios, equipos y el área antes de la producción para garantizar la seguridad e higiene del lugar
- 6- Derivar productos terminados a reposo/ enfriado a temperatura ambiente y luego a cámara para su conservación
- 7- Identificar y seleccionar utensilios de preparación y acabado en pastelería
- 8- Preparar latas y moldes

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

Por toma de decisiones: si
Por el trabajo de otro: no
Por materiales, herramientas y máquinas: si
Por custodia o manejo de dinero o valores: no
Por información de tipo confidencial: no
Por la seguridad de las personas: si

PERFIL

Edad Min: 20
Edad Max: 60
Sexo: Indistinto, preferentemente F
Lugar de Residencia: Córdoba
Estado Civil: Indistinto
Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | x | x | |
| incompleto | | | |

Terciario: Pastelería
Repostería
Confitería

CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS:

Buenas Prácticas de Manufactura

Habilidades manuales

Conocimientos técnicos de pastelería, máquinas de mezclado, amasado y cocción

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

no

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

no

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria

☐

Desdeable

☒

No Necesaria

☐**EN CASO DE SER NECESARIA**

En puesto similar

☒

En el área

☐**ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA**

no menos de 1 año en puestos de pastelería/ repostería

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes

mas de 1 mes, pero menos de 3 meses

X

mas de 3 meses, pero menos de 6 meses

mas de 6 meses

KPI

Eficiencia: Producción Real/ orden de producción diaria determinada.

Horas Extras: Tiempo de producción. (no + de 8 hs)

Siniestralidad: "Cero" Accidentes laborales

Absentismo: días perdidos/(jornada laboral x total de trabajadores) x 100

Calidad: piezas buenas/piezas producidas

Scrap: (unidades entrantes - piezas deechos)/ unidades entrantes x 100

COMPETENCIAS ESPERADAS

Responsabilidad

Compromiso

Prudencia

Trabajo en Equipo

Pulcritud

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: **Panadero/a y Facturero/a**

Departamento: Producción

Es supervisado por: Referente de Panaderos/ as y Factureros/

Supervisa a: -

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto: Laura Alfonso

Fecha de Análisis del Puesto: 08/11/2019

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual 6 a 14 ó 14 a 22 ó 22 a 6 hs

Fijo ☒

Rotativo ☐

Jornada

Continua ☒

Discontinua ☐

Prolongación de la jornada

Sí ☐

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: variable

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | | x | |
| Cortaduras | | x | | x |
| Mutilaciones | | | | x |
| Quemaduras | | | x | |
| Golpes | | | x | |
| Electricidad | | | | x |
| Raspaduras | | | | x |
| | | | | |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | x | | |
| Oídos | | | x | |
| Vista | | x | | |
| Sist. Respiratorio | | x | | |
| Columna | x | | | |

Esfuerzo Físico y/o Mental

Es un puesto que tiene esfuerzo físico al manipular bolsas de harinas de 50 kg

CONTENIDO DEL PUESTO**RESUMEN DEL PUESTO**

El objetivo principal del puesto es preparar y elaborar diferentes piezas de pan y facturas en tiempo y forma

TAREAS DEL PUESTO

- 1- Pesar con una balanza los ingredientes de toda la orden de producción del día
- 2- Amasar piezas de pan, bollería y facturas de acuerdo a la orden de producción con máquinas industriales respetando la velocidad de amasado, temperatura e hidrataciones
- 3- Dividir la masa utilizando divisores hidráulicos
- 4- Elaborar diversas clases de facturas y medialunas de grasa, manteca y hojaldre según la orden de producción, lo realiza mediante el seguimiento de las recetas elaboradas
- 5- Realizar técnicas de dosificación, mezclado, amasado, refinado, laminado, hojaldrado y otras que fueren necesarias.
- 6- Moldear y dar forma al pan u otros productos.
- 7- Controlar varios tipos de maquinarias donde se prepara la masa antes de pasar por los distintos procesos posteriores
- 8- Estibar manualmente los productos en las bandejas de los carros, que luego pasan a las fermentadoras.
- 9- Conducir los carros, con los productos, hacia la cámara de fermentación.

- 10- Colocar los productos en camara de fermentación
- 11- Controlar las fermentaciones que se producen durante la elaboracipn del pan
- 12- Realizar y apoyar en las tareas de limpieza de los utensilios y equipos utilizados en el proceso
- 13- Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

| | |
|--|----|
| Por toma de decisiones: | si |
| Por el trabajo de otro: | si |
| Por materiales, herramientas y máquinas: | si |
| Por custodia o manejo de dinero o valores: | no |
| Por información de tipo confidencial: | no |
| Por la seguridad de las personas: | si |

PERFIL

Edad Min: 20 Prefentemente
 Edad Max: 50 Preferentemente
 Sexo: Prefentemente M
 Lugar de Residencia: Córdoba
 Estado Civil: Indistinto
 Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | x | x | |
| incompleto | | | |

Terciario: Panadero

CONOCIMIENTOS TENICOS NECESARIOS:

Tecnincas basicas y elementales de panaderia

Buenas Parcticas de Manufactura

Manejo de máquinas de amasado, armadora, sobadora, divisoras hidaulicas

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

no

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

no

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria



Desdeable



No Necesaria

**EN CASO DE SER NECESARIA**

En puesto similiar



En el área

**ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA**

Mínimo 1 año

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes

mas de 1 mes, pero menos de 3 meses

X mas de 3 meses, pero mesnos de 6 meses

mas de 6 meses

KPI

Eficiencia: Producción Real/ orden de producción diaria determinada.

Horas Extras: Tiempo de producción. (no + de 8 hs)

Siniestralidad: "Cero" Accidentes laborales

Absentismo: días perdidos/(jornada laboral x total de trabajadores) x 100

Calidad: piezas buenas/piezas producidas

Scrap: (unidades entrantes - piezas dezechos)/ unidades entrantes x 100

COMPETENCIAS ESPERADAS

Responsabilidad

Compromiso

Prudencia

Trabajo en Equipo

Pulcritud

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: **Encargado/a de Depósito**

Departamento: Producción

Es supervisado por: Jefe de Planta

Supervisa a: -

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto: Laura Alfonso

Fecha de Análisis del Puesto: 08/11/2019

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual

6 a 14 hs

Fijo



Rotativo



Jornada

Continua



Discontinua



Prolongación de la jornada

Sí

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: buena

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | x | | |
| Cortaduras | | x | | |
| Mutilaciones | | | | x |
| Quemaduras | | | x | |
| Golpes | | x | | |
| Electricidad | | | | x |
| Raspaduras | | x | | |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | | | x |
| Oídos | | | | x |
| Vista | | | | x |
| Sist. Respiratorio | | | | |
| Columna | | x | | |

Esfuerzo Físico y/o Mental

Es un puesto que conlleva esfuerzo físico a la hora de manipular mercadería de gran peso y volumen

Es un puesto que tiene un nivel moderado de esfuerzo mental ya que tiene que manejar stock, lotes

Prever compras, capacidad de análisis

CONTENIDO DEL PUESTO**RESUMEN DEL PUESTO**

El objetivo principal del puesto es gestionar integralmente el depósito para abastecer de materia prima a los distintos puestos cuando sea necesario

TAREAS DEL PUESTO

- 1- Ordenar el depósito y controlar el stock completo a través de una planilla de Excel con detalle de días de vencimiento
- 2- Efectuar al departamento de compras la solicitud de compra de productos para reposición, semanalmente
- 3- Recibir al proveedor que trae la materia prima comprada
- 4- Controlar la materia prima, mercadería o productos comprados al proveedor antes que se comience con la descarga, chequeando que se corresponda con el pedido solicitado, estado, etiquetas, fecha de vencimiento, etc. Control de Calidad
- 5- Realizar el inventario de los productos almacenados introduciendo el detalle en una planilla de Excel
- 6- Rotar semanalmente el stock de materia prima, controlando que los productos próximos a vencer siempre estén antes que los que vencen a posterior. Esto garantizará, siempre que no se superen los plazos de caducidad, la frescura de los alimentos
- 7- Preparar, dosificar y expedir diariamente las materias primas e insumos a cada sector de producción con el fin que puedan comenzar con la orden de producción de la jornada solicitada.
- 8- Almacenar correctamente la materia prima recibida según la calidad e higiene en la manipulación de alimentos.

- 9- Mantener ordenado y limpio el depósito a los fines de evitar la contaminación de la materia prima.
- 10- Efectuar reclamos al proveedor correspondiente si se detecta alguna falla de fabricación de los productos adquiridos
- 11- Dar de baja del inventario, anotando en la planilla de Excel, las materias primas e insumos que salen del depósito. Se debe realizar en el mismo momento en que se lleve a cabo la operación.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

| | |
|--|----|
| Por toma de decisiones: | si |
| Por el trabajo de otro: | si |
| Por materiales, herramientas y máquinas: | si |
| Por custodia o manejo de dinero o valores: | si |
| Por información de tipo confidencial: | no |
| Por la seguridad de las personas: | si |

PERFIL

Edad Min: 24 preferentemente

Edad Max: 50 preferentemente

Sexo: Indistinto, preferentemente Masculino

Lugar de Residencia: Córdoba

Estado Civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | x | x | |
| incompleto | | | |

Terciario: Técnico en Logística Preferentemente

CONOCIMIENTOS TENICOS NECESARIOS:

Manejo de Depósitos, Stocks y Supply Chain Management

Manejo de Stocks

Manejo de Chain Management

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Manejo de Microsoft Office nivel avanzado

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

Inglés: básico, lecto comprensión

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria



Desdeable



No Necesaria

**EN CASO DE SER NECESARIA**

En puesto similar



En el área

**ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA**

Mínimo 1 año

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes

mas de 1 mes, pero menos de 3 meses

mas de 3 meses, pero mesnos de 6 meses

X

mas de 6 meses

KPI

Horas Extras: Tiempo de trabajo (no + de 8 hs)

Siniestralidad: "Cero" Accidentes laborales

Absentismo: días perdidos/(jornada laboral x total de trabajadores) x 100

Plazo de aprovisionamiento: fecha de recepción del pedido- fecha de emisión del pedido

Entregas a tiempo: cantidad de entregas a tiempo/ cantidad de entregas totales X 100

Entregas perfectas: entregas perfectas/total de entregas

COMPETENCIAS ESPERADAS

Responsabilidad

Compromiso

Proactividad e Iniciativa

Prudencia

Comunicación Eficaz

Trabajo en Equipo

Pulcritud

Toma de Decisiones

CONCLUSION

Se ha realizado un análisis de la industria Del Pilar y en base la situación diagnóstica presentada: “informalidad en los procesos de recursos humanos que repercute en la actividad productiva y en la alineación estrategia con los objetivos del negocio”, se ha visto la oportunidad de crear una herramienta como punta pie inicial para subsanar la problemática; El Manual de Puestos.

El manual de puestos propuesto para Del Pilar, será el punto de partida para fortalecer el área de Recursos Humanos y por ende también todas aquellas áreas clientes a quienes brinda soporte, como lo es el área de producción. La herramienta propuesta ayudará a sentar las bases para que el área de Recursos Humanos pueda nutrirse de información y luego en base a ella tomar las mejores decisiones alineadas con la estrategia del negocio, convirtiendo su gestión en una gestión estratégica lo cual conlleva un valor agregado en su accionar.

Se destaca la importancia de seguir manteniendo, en conjunto con el área de producción, actualizada la herramienta a medida que se vayan incorporando puestos, se modifiquen los existentes, etc. con el fin que los efectos de la herramienta perduren en el tiempo convirtiéndose siempre en una verdadera aliada a la hora de tomar decisiones.

La herramienta propuesta facilitará pasar a una cultura de la estandarización y proactividad dejando atrás la improvisación y la variabilidad con todo lo que ello implica. Los KPI que se han propuesto para cada puesto empoderaran a los mandos medios ya que con su adecuado control, medición, revisión, seguimiento y comunicación ayudaran a tomar decisiones proactivas, pudiendo anticipar o cambiar la dirección a tiempo y mejorar de un periodo a otro a través de un parámetro objetivo, un indicador. A su vez, contribuirá a la motivación de los equipos de trabajo quienes sabrán los indicadores esperados y como se encuentran en cuanto a su grado de cumplimiento haciéndoles sentir parte.

A futuro, como parte de otro trabajo de aplicación, se propone hacer énfasis en cómo utilizar la descripción de los puestos para: crear un proceso de selección por competencias que busque alinear los perfiles y competencias del personal a los valores de la industria, un plan de capacitación a medida para cada puesto y una evaluación del desempeño acorde a las tareas y competencias esperadas. De esta forma no solo se estaría profesionalizando el área de Recursos Humanos si no que sobretodo, por efecto cascada, se estaría fortaleciendo el área de producción en pos del cumplimiento de sus objetivos, buscando la alineación con los objetivos de la industria.

A lo largo de la elaboración de la propuesta se buscó, en todo momento, no descuidar la idea de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Los empleados son quienes conforman y mantienen vivo el negocio, estando esto directamente relacionado con el desempeño y el compromiso que se obtendrá de ellos en toda acción que se quiera implementar para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por último, pero no menos importante, lo propuesto es solo un punto de partida de un camino en donde hay mucho por recorrer. Se debe valorar y no descuidar este primer paso y comprender que con pequeños cambios se pueden obtener grandes transformaciones.

BIBLIOGRAFIA

Alles, Martha, (2009). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*, (1ª ed.). Buenos Aires, Granica.

Alles, Martha, (2016). *Selección por Competencias*, (2ª ed.). Buenos Aires, Granica.

Chiavenato, Idalberto, (2000). *Administración de Recursos Humanos*, (5ª ed.), Santafé de Bogotá. Mc. Graw Hill.

Dr. D'Elia, Gustavo Eduardo, (2007). *Cómo hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa. Herramienta Fundamental para el Tablero de Comando*, (2ª ed.). Buenos Aires, Librería y Editorial Alsina

Real Acedemia Española. Disponible en <https://dle.rae.es/indicador>, 30 de noviembre del 2019 15:46.

Reyes Ponce, Agustín, (s.f). *El Análisis de Puestos*. (s.l). Disponible en <https://es.scribd.com/doc/25520461/Analisis-de-Puestos-Agustin-Reyes-Ponce>, 21 de julio 2019 12:53.

Rimsky, Tolo M (2005). *Administración de la Remuneración Total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México, D.F. Mc. Graw Hill

Rojas, Miriam Viviana (2014). *Evaluación de Desempeño. Una Mirada desde la administración estratégica*. Córdoba. EDUCC, Editorial Universidad Católica de Córdoba.

Sackmann Bengolea, Alfredo y Miguel A. Suárez Rodríguez, (2000). *Administración de Recursos Humanos. Remuneraciones*. Buenos Aires, Editorial Macch

ANEXO

Guía de Preguntas para entrevista con el Gerente General de Panadería Del Pilar

El día martes 27/08/2019 luego de coordinar vía mail una reunión, fui recibida muy atentamente de 10.00 a 11.30 hs en las oficinas de Del Pilar, ubicadas en la planta industrial, por el dueño y a su vez gerente general de Panadería Del Pilar. El motivo del encuentro fue realizarle algunas preguntas para conocer desde su punto de vista la situación actual de la organización. A continuación, presento la guía de pautas elaborada que se utilizó en la entrevista:

- 1- ¿Por qué motivo están interesados en aceptar mi intervención?
- 2- ¿Cuál es la Misión, Visión y valores compartidos por Panadería Del Pilar?
- 3- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del negocio? ¿Los tienen definidos explícitamente? ¿Los comunican a las distintas áreas de la empresa? ¿Miden el grado de avance del cumplimiento de los objetivos?
- 4- ¿Cuentan con un área de Recursos Humanos? ¿Qué expectativas tienen del área? ¿conoce las tareas que allí se realizan?
- 5- ¿Qué les gustaría que mejore en la industria, desde el punto de vista de la gerencia?

Guía de preguntas para entrevista con la responsable de Recursos Humanos

Luego de la entrevista con el Gerente General me estaba esperando a las 12 hs la responsable del área de Recursos Humanos, nos reunimos de 12:00 a 14:00 para conocer desde su punto de vista la situación actual que están llevando adelante. A continuación, presento la guía de pautas elaborada que se utilizó en las entrevistas:

- 1- ¿Por qué motivo están interesados en aceptar mi intervención?
- 6- ¿Conoces cuál es la Misión, Visión y valores compartidos por Panadería Del Pilar?
- 2- ¿Conoces los objetivos estratégicos del negocio?
- 3- Detalle de las acciones de recursos humanos llevadas adelante. ¿Cuáles son y como llevan adelante los procesos del área?
- 4- ¿Las acciones de recursos humanos están alineadas a los objetivos del negocio?
- 5- ¿Qué herramientas utilizan como soporte para tomar decisiones?
- 6- ¿Conoces las tareas que se realizan en los puestos de producción?
- 7- ¿Tienen métricas del área?
- 8- ¿Qué les gustaría que mejore del área?

Guía de preguntas para entrevista con el jefe de producción de la planta

Finalmente, ese mismo día de 15:00 a 16.30, en la planta industrial, la visita concluyó con una entrevista con el jefe de la planta para conocer su vivencia de la situación actual.

- 1- ¿Conoces cuál es la Misión, Visión y valores compartidos por Panadería Del Pilar?
- 2- ¿Conoces los objetivos estratégicos del negocio?
- 3- ¿Cuáles son los puestos del área de producción?
- 4- ¿Conoces las tareas que se realizan en los puestos de producción?
- 5- ¿Podrías mencionar y describir los objetivos esperados de cada puesto?
- 6- ¿Qué te gustaría que mejore del área de producción?

Guía de pautas para Entrevista con Personal que ocupa cada puesto de la producción

- 1- ¿Qué hace en el puesto de trabajo?
- 2- ¿Cómo lo hace?
- 3- ¿Con qué lo hace?
- 4- ¿Cuándo lo hace?
- 5- ¿Para qué lo hace?

Formulario utilizado para la elaboración de las descripciones de Puestos:

DESCRIPCION DEL PUESTO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:

Departamento:

Es supervisado por:

Supervisa a:

DATOS DE CONTROL

Analista de Puesto:

Fecha de Análisis del Puesto:

CONDICIONES DE TRABAJO

Horarios

Horario Habitual

Fijo

☐

Rotativo

☐

Jornada

Continua

☐

Discontinua

☐

Prolongación de la jornada

Condiciones Ambientales

Ventilación: buena

Iluminación: buena

Temperatura: variable

Riesgos: Accidentes

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------|----------|---------------|---------|---------|
| Caidas | | | | |
| Cortaduras | | | | |
| Mutilaciones | | | | |
| Quemaduras | | | | |
| Golpes | | | | |
| Electricidad | | | | |
| Raspaduras | | | | |

Riesgos: Enfermedades

| | Elevadas | Considerables | Escasas | Remotas |
|--------------------|----------|---------------|---------|---------|
| Alergias | | | | |
| Oídos | | | | |
| Vista | | | | |
| Sist. Respiratorio | | | | |
| Columna | | | | |

Esfuerzo Físico y/o Mental**CONTENIDO DEL PUESTO****RESUMEN DEL PUESTO****TAREAS DEL PUESTO**

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES

Por toma de decisiones:

Por el trabajo de otro:

Por materiales, herramientas y máquinas:

Por custodia o manejo de dinero o valores:

Por información de tipo confidencial:

Por la seguridad de las personas:

PERFIL

Edad Min:

Edad Max:

Sexo:

Lugar de Residencia:

Estado Civil:

Disponibilidad para viajes:

INSTRUCCIÓN FORMAL

| Nivel | Secundario | Terciario | Universitario |
|------------|------------|-----------|---------------|
| completo | | | |
| incompleto | | | |

CONOCIMIENTOS TENICOS NECESARIOS:

CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS

EXPERIENCIA LABORAL

Necesaria ☐ Desdeable ☐ No Necesaria ☐

EN CASO DE SER NECESARIA

En puesto similiar ☐ En el área ☐

ESPECIFICAR TIEMPO Y EXPERIENCIA REQUERIDA

CAPACITACION REQUERIDA

menos de 1 mes

mas de 1 mes, pero menos de 3 meses

mas de 3 meses, pero mesnos de 6 meses

mas de 6 meses

KPI

COMPETENCIAS ESPERADAS

5

Manual de Competencias Requeridas

El manual de competencias se elaboró en conjunto con la responsable de recursos humanos y el jefe de planta, tiende a buscar alinear las competencias requeridas por cada puesto de producción a los valores de la industria. El material bibliográfico Diccionario de Competencias de la autora (Alles, 2019) sirvió como material de consulta a la hora de definir cada competencia establecida.

| Competencia | Definición | Puestos que la requieren |
|----------------------------------|---|---|
| Responsabilidad | Capacidad para cumplir con las tareas a su cargo y alcanzar los objetivos personales, profesionales y organizacionales. Además, en los puestos de Supervisor y Referente capacidad para alcanzar, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector manteniendo un adecuado clima laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Horneador/a • Operario de Mantenimiento • Repostero/a • Panadero/a y Facturero/a • Encargado/a de Depósito • Referente |
| Compromiso | Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones laborales. Implica adhesión a los valores de la organización. Además en los puestos de Supervisor y Referente, capacidad para motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Horneador/a • Operario de Mantenimiento • Repostero/a • Panadero/a y Facturero/a • Encargado/a de Depósito • Referente |
| Proactividad e Iniciativa | Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Capacidad para la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro. En los puestos de Supervisor y Referente, además implica ser un ejemplo para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Operario de Mantenimiento • Encargado/a de Depósito • Referente |
| Prudencia | Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Horneador/a • Operario de Mantenimiento • Repostero/a • Panadero/a y Facturero/a • Encargado/a de Depósito • Referente |

| | | |
|--|---|---|
| Conducción de Personas | Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de producción • Referente |
| Dirección de Equipos de Trabajo | Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de producción • Referente |
| Comunicación Eficaz | Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de producción • Referente • Operario de Mantenimiento • Encargado de Depósito |
| Trabajo en Equipo | Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Horneador/a • Operario de Mantenimiento • Repostero/a • Panadero/a y Facturero/a • Encargado/a de Depósito • Referente |
| Orientación a los Resultados | Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Referente |
| Pulcritud | Responsabilidad al momento de seguir un plan de limpieza. Mantener la higiene y aseo personal en todo momento. | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Horneador/a • Operario de Mantenimiento • Repostero/a • Panadero/a y Facturero/a • Encargado/a de Depósito • Referente |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| Toma de Decisiones | <p>Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Producción • Encargado/a de Depósito • Referente • Operario de Mantenimiento |
|---------------------------|--|---|



Imagen n°1: Entrada a la Planta Industrial Panificadora Del Pilar



Imagen n° 2: Departamento de Producción, área de Repostería



Imagen n°3: Departamento de Producción, área de Productos de Panificación



Imagen n ° 4: Departamento de Producción, hornos industriales



Imagen n ° 5: Departamento de Producción, Depósito



Imagen n ° 6: Departamento de Producción, vista panorámica área de Producción

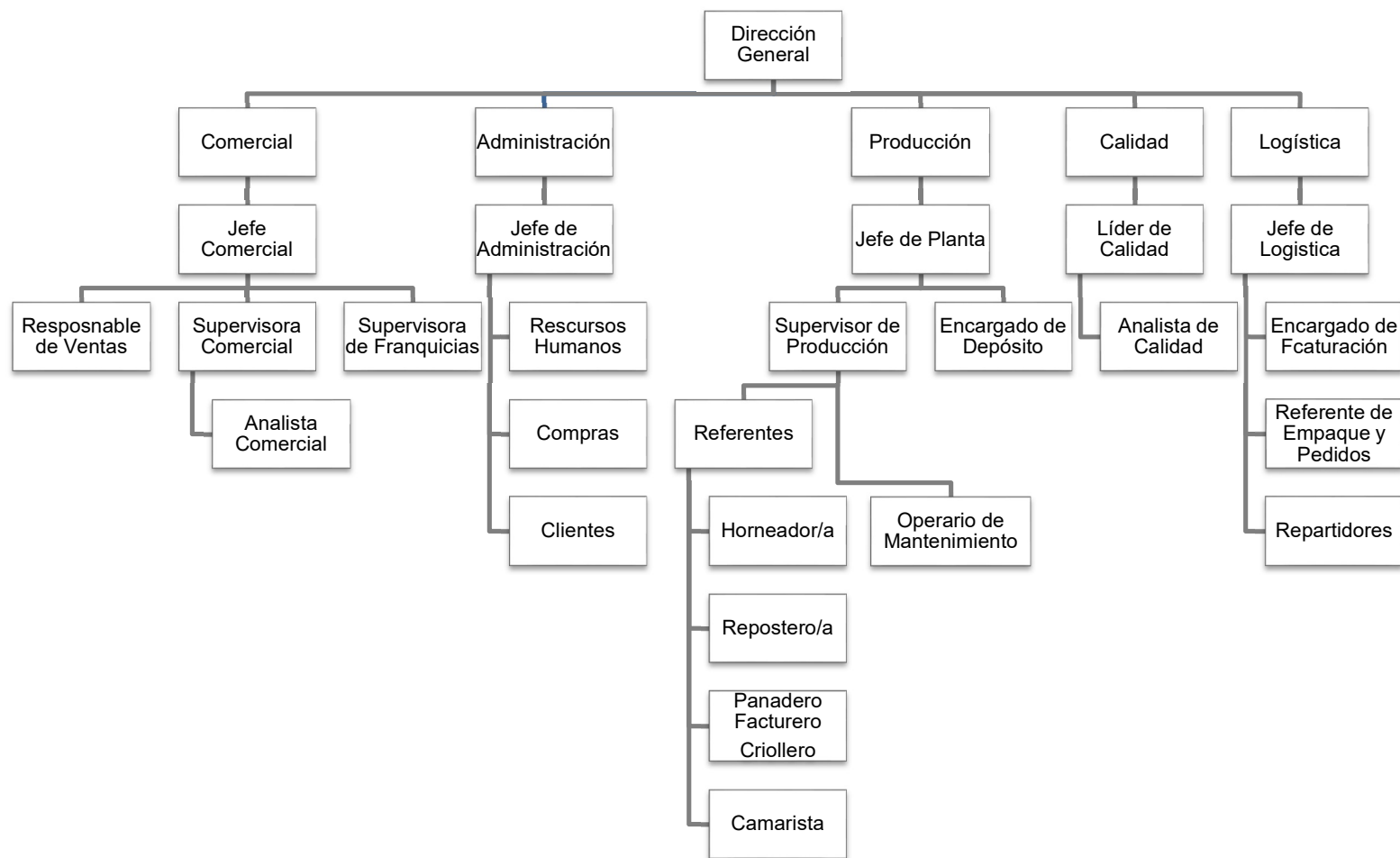


Figura n°7: Organigrama Panificadora Del Pilar

